

УДК 621.31

А. В. МИНКОВИЧ

ПАО «Харьковская ТЭЦ-5» г. Харьков, Украина

Д. Ю. КОСТИН, e-mail: nsipatova@gmail.com

Харьковский национальный университет радиоэлектроники, г. Харьков, Украина,

## РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье рассмотрена концепция построения комплексной программы организационно-экономических мероприятий мотивации труда персонала энергетических предприятий. Определена роль мотивации труда персонала в достижении стратегических целей развития предприятия, предложен механизм разработки комплексной программы организационно-экономических мероприятий мотивации труда персонала энергетических предприятий.*

**Ключевые слова:** персонал, труд, мотивация, программа, механизм.

*У статті розглянуто концепцію побудови комплексної програми організаційно-економічних заходів мотивації праці персоналу енергетичних підприємств. Визначена роль мотивації праці персоналу у досягненні стратегічних цілей розвитку підприємства, запропоновано механізм розробки комплексної програми організаційно-економічних заходів мотивації праці персоналу енергетичних підприємств.*

**Ключові слова:** персонал, праця, мотивація, програма, механізм.

### Вступ

Важливим завданням розвитку енергетичної галузі в Україні є покращення її конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності праці персоналу. Розробка та використання необхідних методів мотивації праці персоналу є функціями кадрових служб підприємств енергетичної галузі. Проте, як доводять різні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як М. Армстронг, Г. Десслер, Л. Довгань, О. Єгоршин, Г. Дмитренко, навіть у передових корпораціях не завжди повністю використовується потенціал людських ресурсів, не впроваджуються методи мотивації праці, які відповідають реальним потребам різних категорій персоналу [1, 2, 3, 4, 5]. У зв'язку з цим необхідно розробити концептуальні підходи до комплексної програми організаційно-економічних заходів мотивації персоналу енергетичних підприємств [4].

**Цілі дослідження.** Метою дослідження є розробка концепції комплексної програми організаційно-економічних заходів мотивації праці персоналу на енергетичних підприємствах.

### Основні результати

Реалізація завдань кадрової роботи повинна відповідати стратегічним та тактичним цілям підприємства або окремих його структурних підрозділів. Так, стратегічною ціллю підприємства є таке підвищення продуктивності праці, яке виведе підприємство на новий, більш перспективний шлях розвитку, допоможе значно підвищити його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, завдяки високому рівню доходу та прибутку забезпечить стійкий фінансовий потенціал, суттєво покращить привабливість підприємства для інвесторів [4, 8]. Виконання стратегічних цілей забезпечує відповідний набір тактичних цілей кадрової роботи, таких як: відбір найкращих претендентів на посади; забезпечення безперервного підвищення кваліфікації персоналу; вибір та реалізація програм щодо мотивації праці персоналу [3, 6, 7].

Види кадрової роботи, ресурси, методи кадрової роботи та її цілі створюють засади формування механізму підтримки прийняття рішень щодо проведення та удосконалення кадрової роботи. Виконання кадрової роботи повинно оцінюватися на предмет її ефективності, досягнення поставлених цілей та завдань, вартості утримання кадрових

служб та їхньої ролі у підвищенні привабливості підприємства для працівників, контрагентів й інвесторів.

На рис. 1 представлена структура механізму оцінки і прогнозування стратегічних позицій енергетичного підприємства з урахуванням продуктивності праці персоналу.

Цей механізм містить слідувачі блоки: I. Аналіз стратегічних позицій енергетичних підприємств; II. Прогноз стратегічних позицій енергетичних підприємств на підставі дискримінантних функцій; III. Перевірка стратегічних позицій енергетичного підприємства, чи є вони задовільними; IV. Розробка комплексної програми організаційно-економічних заходів щодо мотивації праці персоналу; V. Оцінка впливу результатів мотивації праці персоналу на його продуктивність праці.; VI. Оцінка впливу продуктивності праці на інтегральні показники економічної та фінансової діяльності підприємства; VII. Затвердження стратегічного плану розвитку підприємства.

Перший блок цього механізму “Аналіз стратегічних позицій енергетичних підприємств” передбачає збір та аналіз важливих показників публічної звітності основних енергетичних підприємств. Використовуючи доступні дані з публічної звітності, можна провести порівняльний аналіз (бенчмаркінг) та визначити стратегічні позиції підприємства за одним або кількома критеріями. Для цього пропонується використання так званих уніфікованих показників для проведення порівняльного аналізу, які розраховуються на підставі нескладного математичного перетворення вихідних показників. Уніфіковані показники, які мають значення від 0 до 1, дозволяють проаналізувати місце кожного підприємства у групі собі подібних, визначити підприємства – лідери та аутсайтери за одним або кількома критеріями, розрахувати інтегральні показники.

У даній роботі пропонується використання інтегральних показників за трьома критеріями: “Економічна діяльність”, “Продуктивність праці” та “Фінансовий стан”. Всі ці критерії відображують три основні виміри ефективності підприємства та його конкурентоспроможності. На підставі розрахованих інтегральних показників проводиться групування енергетичних підприємств у кластери за допомогою методу k-середніх. Проводиться інтерпретація кластерів та визначення позицій окремих енергетичних підприємств у побудованих кластерах. Далі проводиться перевірка стратегічних позицій підприємства, чи є вони задовільними, чи ні. Якщо проводиться аналіз поточних стратегічних позицій, то досить проаналізувати місце підприємства щодо інших кластерів та його позиції у тому кластері, де воно знаходиться за результатами проведенного групування. Якщо слід визначити майбутні стратегічні позиції підприємства, то необхідно використати моделі дискримінантного аналізу, які дозволяють здійснювати прогноз, до якого кластеру буде належати підприємство при умові нових значень інтегральних показників за трьома критеріями: “Економічна діяльність”, “Продуктивність праці” та “Фінансовий стан”. Якщо стратегічні позиції конкретного підприємства, що досліджується, є задовільними, то можна проводити затвердження стратегічного плану розвитку підприємства, базуючись на попередніх показниках. Якщо стратегічні позиції енергетичного підприємства не задовольняють його керівництво, то слід розробити комплексну програму організаційно-економічних заходів. При чому одну з важливих частин цієї програми повинна займати програма мотивації праці персоналу.

Мотивація праці персоналу – це досить складна проблема, яка потребує серйозного дослідження, тому що на різних підприємствах та для різних категорій персоналу потреби можуть суттєво розрізнятися. При вивченні проблеми мотивації праці персоналу доцільно проводити регулярне соціологічне обстеження персоналу, вивчати його потреби, соціальну та економічну оцінку привабливості підприємства для його працівників.

Більш детальний механізм розробки комплексної програми організаційно-економічних заходів щодо мотивації праці персоналу представлено на рис. 2.

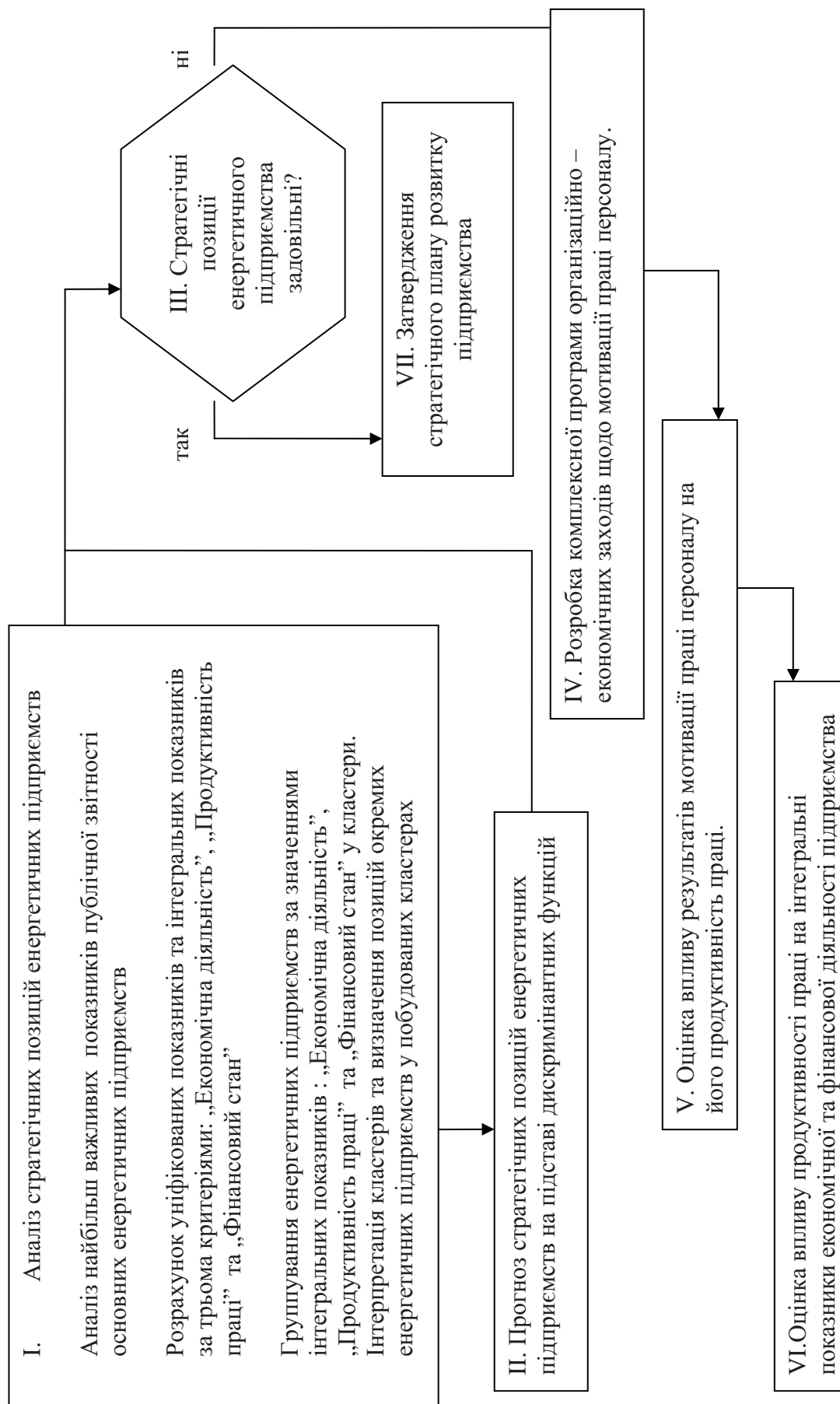


Рис. 1. Механізм оцінки і прогнозування стратегічних позицій енергетичного підприємства

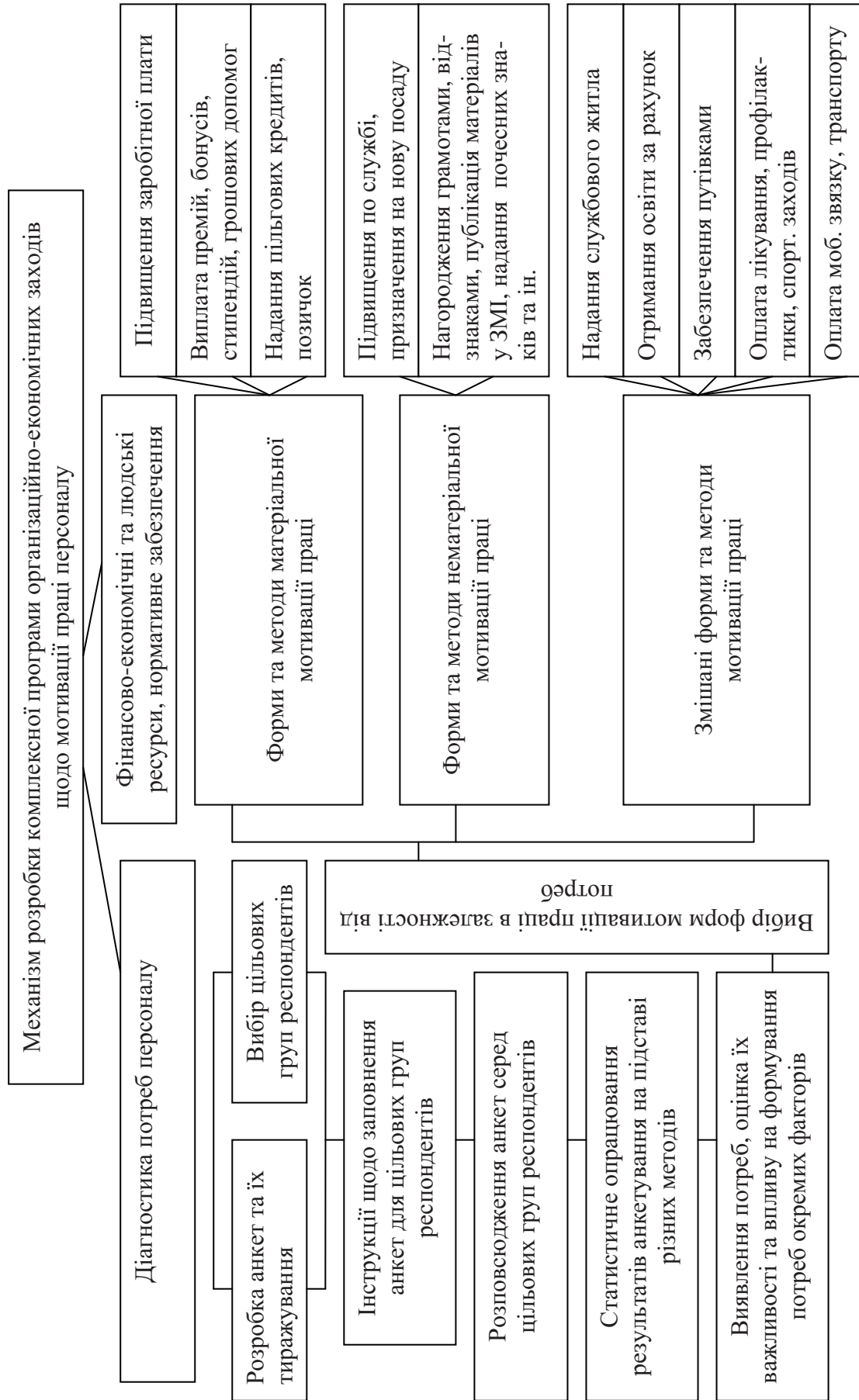


Рис. 2. Структура механізму розробки комплексної програми організаційно-економічних заходів щодо мотивації праці персоналу

Коли комплексну програму організаційно-економічних заходів щодо мотивації праці персоналу розроблено, необхідно провести оцінку впливу результатів мотивації праці персоналу на його продуктивність. Для цього можна застосовувати регресійні або кваліметричні моделі. У якості залежних показників можуть виступати показники обсягів роботи на одного працівника у вартісному або натуральному вимірі, або результати оцінки його діяльності за кваліметричною шкалою. У якості факторних ознак можуть виступати форми матеріальної або нематеріальної мотивації, або їх змішані варіанти, та витрати на реалізацію цих форм. Використовуючи регресійні моделі можна виявити залежності продуктивності праці від матеріальної та нематеріальної мотивації праці. На основі виявлення цих причинно-наслідкових залежностей за допомогою регресійного аналізу доцільно провести оцінку впливу продуктивності праці на інтегральні показники економічної та фінансової діяльності підприємства.

Структура запропонованого у цій роботі механізму розробки комплексної програми організаційно-економічних заходів щодо мотивації праці персоналу на прикладі енергетичних підприємств представлена на рис. 2.

Одним з важливих блоків цього механізму є діагностика потреб персоналу, яка ґрунтується на використанні методів соціологічного обстеження та обробки соціологічної інформації. Для проведення соціологічного обстеження необхідно розробити анкети, визначити цільові групи респондентів та розробити інструкції щодо їхнього заповнення. Слід намагатися проводити та розповсюджувати анкети серед респондентів з урахуванням основних засад проведення соціологічного обстеження, тобто щоби були представлені різні вікові і гендерні групи респондентів, різні категорії персоналу, щоби у анкетуванні приймали участь представники різних структурних підрозділів, тощо.

Далі проводиться статистичне опрацювання результатів анкетування, видалення анкет з пропусками або неповною інформацією, групування результатів анкетування для різних категорій персоналу. Для більш детального статистичного аналізу результатів анкетування доцільно використовувати різні методи обробки соціальної інформації. Для цього при розробці анкет доцільно використовувати закриті варіанти відповідей, коли респонденти обирають один з можливих варіантів, проставляють ранги, які свідчать про ступінь важливості цього фактору або критерію. При обробці такого роду інформації доцільно використовувати розрахунки середніх рангів, економетричні моделі типу логіт/пробіт або моделі з дискретною залежною змінною, методи непараметричної статистики.

В результаті проведення соціологічного обстеження виявляються потреби персоналу, визначається оцінка їх важливості та впливу на формування потреб окремих факторів за допомогою економетричного аналізу.

Отримана інформація є важливою при виборі форм мотивації праці персоналу в залежності від його потреб. Доцільно розрізняти три форми мотивації праці: матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація та змішана форма.

До матеріальної мотивації належать різні форми грошових виплат або допомог, де отримувач сам може призначити кінцеву мету використання цих грошових засобів. До матеріальної мотивації належать: підвищення заробітної плати; виплата премій, бонусів, стипендій, грошових допомог, надання пільгових кредитів або позичок.

До нематеріальної мотивації належать такі форми заохочення, де акцент йде на забезпечення вищих духовних потреб працівника: у пошані, відзначенні, підкресленні його ділових або особистих якостей, наданні нових повноважень, тощо. До форм нематеріальної мотивації належать: підвищення по службі, призначення на нову посаду, нагородження грамотами, відзнаками та ін.

До змішаних форм мотивації праці належать такі, де визначені окремі можливості використання цільових грошових або матеріальних ресурсів для задоволення окремих потреб. Так, до цієї форми належать: надання службового житла; отримання освіти

за рахунок коштів підприємства; забезпечення путівками до санаторно-курортних закладів; оплата лікування працівників, оплата профілактичних заходів з метою зміцнення здоров'я працівників, надання абонементів у спортивні клуби; оплата мобільного зв'язку або транспорту.

### Висновки

Розробка комплексної програми організаційно-економічних заходів щодо мотивації праці персоналу передбачає аналіз можливостей використання фінансово-економічних та людських ресурсів, потребує необхідне нормативне забезпечення у вигляді приказів, інструкцій, методик та ін. форм. При розробці комплексної програми організаційно-економічних заходів щодо мотивації праці персоналу необхідним елементом є створення апарату підтримки прийняття управлінських рішень на підставі різних економіко-математичних моделей, що значно підвищить обґрунтованість та якість кадрової роботи на енергетичних підприємствах.

### Список літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом. – М. БИНОМ, 1997. – 432 с.
3. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчуку Л. М. Корпоративне управління. – К. Кондор, 2007. – 180 с.
5. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА – М., 2006. – 352 с.
6. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди. – К.: ІНКІС, 2007. – 266 с.
7. Кирхлер Эрих, Шротт Андреа. Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология; т. 4 / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 160 с.
8. Костін Ю. Д., Ущиповський К. В. Модель оцінки ефективності праці персоналу на енергетичних підприємствах // Економіка промисловості. – 2010. – № 3 (51). – С. 107–109.

## DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF THE COMPREHENSIVE PROGRAM OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MEASURES FOR MOTIVATION OF STAFF IN ENERGY COMPANIES

O. V. MINKOVYCH

Kharkiv Combined Heat and Power Plant No 5, Kharkiv, Ukraine

D. Y. KOSTIN, e-mail: nsipatova@gmail.com

Kharkiv National University of Radio Electronics Kharkiv, Ukraine

*The paper considers the concept of building a comprehensive program economic measures for motivation of staff in energy companies. It determines the role of staff motivation in achievement of strategic objectives of the company's development, offers a mechanism for development of a comprehensive program of organizational and economic measures for motivation of staff in energy companies.*

**Key words:** staff, labor, motivation, program, mechanism

1. Armstrong M. Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami [Practice of Human Resources Management]. StP., Piter, 2009. 848 p.
2. Dessler G. Upravlenije personalom [Human Resources Management]. M. BINOM, 1997. 432 p.
3. Dmitrenko G. A., Sharapatova E. A., Maksimenko T. M. Motivatsija i otsenka person-

ala [Motivation and Performance Appraisal]. K. MAUP (the IAPM), 2002. 248 p.

4. Dovgan' L. Ye., Pastukhova V. V., Sabchku L. M. Korporatyvne upravlinnja [Corporate Governance]. K.: Kondor, 2007. 180 p.

5. Yegorshin A. P. Osnovy upravlenija personalom [Personnel Management Basics]. M.: INFRA-M, 2006. 352 p.

6. Karamushka L. M., Fil' O.A. Formuvannja konkurentnozdatnoyi upravlins'koyi komandy [Building of Competitive Management Team]. K.: INKOS, 2007. 266 P.

7. Kirkhler Erikh, Shrott Andrea. Prinjatje reshenij v organizacijah // Psikhologija truda i organizatsionnaja psikhologija [Decision-making in Organizations] // [Labour Psychology and Corporate Psychology]; v.4 / translated from German. Kh. Publishing of Gumanitarnyj Centr, 2004. 160 p.

8. Kostin Yu. D., Uschapovskij K. V. Model' otsinki efektyvnosti pratsi personalu na energetychnykh pidpryyemstvakh // Ekonomika promyslovosti [Assessment Method of Labour Performance at Energy Enterprises] // [Corporate Economics]. 2010. – № 3 (51). – P. 107-109

Поступила в редакцию 11.02 2014 г.